

## **ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАКОМПАНІЙ НА РИНКУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

*Стаття присвячена визначенню ролі механізму забезпечення конкурентоспроможності авіакомпаній на ринку вантажних перевезень та системному вивченню і вирішенню проблем управління конкурентоспроможністю. Ключові слова: механізм, управління (забезпечення), конкурентоспроможність.*

*Статья посвящена определению роли механизма обеспечения конкурентоспособности авиакомпании на рынке грузовых перевозок, системному изучению проблем управления конкурентоспособностью. Ключевые слова: механизм, управление (обеспечение), конкурентоспособность.*

*The article is sanctified to determination of mechanism's role which provides of airline's competitiveness at the market of cargo transportations, to the system study of management problems by competitiveness. Keywords: mechanism, management (providing), competitiveness, airline, cargo air transportations.*

**Постановка проблеми.** Останні десятиріччя характеризуються посиленням конкуренції фактично в усьому світі. Ускладнення умов конкуренції в кінці ХХ ст. потребує розробки нових наукових рекомендацій з розвитку конкурентних переваг, нарощування конкурентоспроможного потенціалу і лідирування в галузі.

Актуальність даної проблеми обумовлена тим, що саме з побудовою об'єктивної моделі механізму забезпечення конкурентоспроможності авіакомпаній на ринку вантажних перевезень розкриваються резерви її економічного зростання і лідерства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти формування якості транспортних послуг, економіки транспорту та маркетингу авіатранспортних послуг представлені в роботах провідних російських та українських вчених Костроміної Є.В., Арутюнової Г.І., Трихункова М.Ф., Кураченко Ю.П., Куласва Ю.Ф., Габрієлової Т. Ю., Косарева А.І. та ін. Питання аналізу та оцінки конкурентоспроможності авіакомпаній були представлені в роботах Л.Н. Конової, О.В. Коваленко, Т.Н. Шкода. Питання конкурентоспроможності підприємств, підходи до класифікації конкурентних переваг і стратегій досягнення конкурентоспроможності підприємств висвітлюються у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, Г. Хамела, К. К. Прахалада, М. Трейсі, Вірсеми, А. М. Браденбурга, Б. Дж. Нейлбафа, Г. Л. Азоєва, А. П. Челенкова, Р. А. Фатхутдінова, А. Ю. Юданова, Р. М. Тіхонова, Н. К. Мойсевої, Ю. П. Аніскіна, Г. В. Осовської, Л. В. Балабанової, В. В. Холод, Г. В. Кривенко тощо. У зв'язку з появою великої кількості досліджень з питань економіки підприємства, управління підприємствами, управління якістю продукції, управління конкурентоспроможністю підприємств, товарів та послуг загострюється

увага науковців до формування механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства як одного з найактуальніших напрямків ефективного управління підприємством. Питання механізму управління підприємств висвітлені у працях М. М. Мойсеєва, І. Т. Балабанова, Р. А. Фахтутдінова, А.М. Поддєрьогіна, Р.С. Сайфуліна, В. І. Щелкунова, О. В. Різниченко тощо. Наукові підходи до формування механізму забезпечення конкурентоспроможності послуг авіакомпаній на ринку вантажних авіаперевезень є мало досліджені.

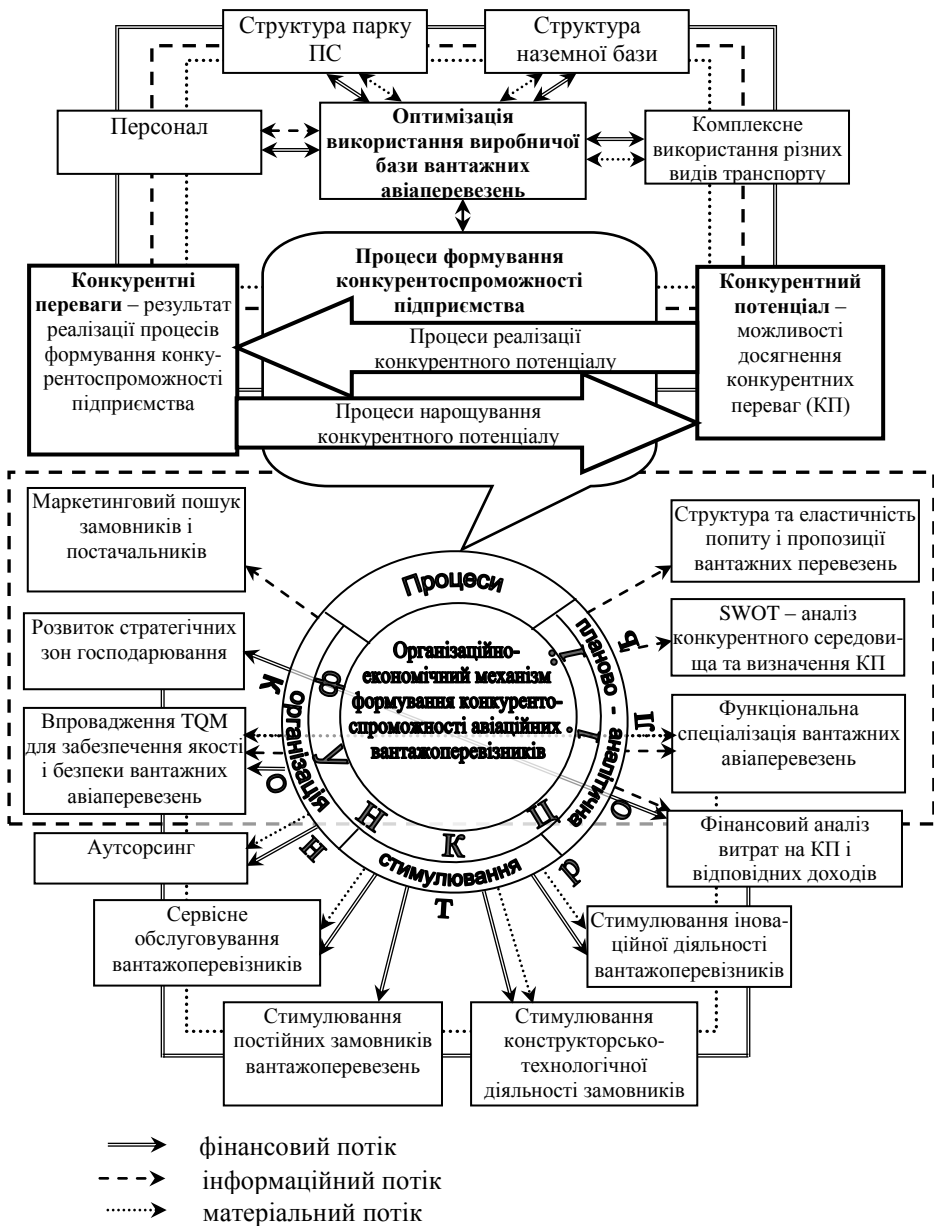
**Формулювання цілі.** Головною метою формування і запровадження механізму забезпечення конкурентоспроможності авіакомпаній є досягнення лідерства останніми на ринку вантажних авіаперевезень в умовах жорсткої конкуренції шляхом здійснення ефективного управління їх діяльністю.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності авіакомпаній на ринку вантажних перевезень повинен сприяти вирішенню наступних задач:

- концентрації зусиль на прибутковій діяльності і традиційних джерелах доходів;
- створення і розвиток стратегічної зони господарювання (розширення географії замовників, створення міжконтинентальної мережі авіаліній і концентрації на стратегічно важливих регіональних маршрутах);
- покращення матеріально-технічної бази, яка б сприяла підвищенню якості надання послуг авіаперевезень, а отже і підвищенню їх конкурентоспроможності;
- створення високорозвинутих систем і каналів продажу;
- підвищення уваги до потреб клієнтів;
- забезпечення високої якості послуг з вантажних авіаперевезень, як головного фактору конкурентоспроможності;
- створення сприятливого іміджу авіакомпанії.

**Виклад основного матеріалу.** Розглядаючи механізм забезпечення конкурентоспроможності об'єкта як систему досягнення конкурентоспроможності об'єкта господарської діяльності, яка уособлює в собі комплекс інструментів і засобів реалізації методів та функцій управління, що формують важелі впливу на процеси в середині підприємства та індикатори, які дають змогу оцінити цей вплив для досягнення ним поставленої мети; автор пропонує будувати останній з позицій функцій, процесів, в ході яких ці функції реалізуються в управлінні конкурентоспроможністю вантажних авіаперевезень (рис.1).

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств має забезпечувати довгострокові конкурентні переваги і сприяти нарощуванню конкурентного потенціалу в контексті загальних управлінських функцій:



**Рис. 1** Механізм забезпечення конкурентоспроможності послуг авіакомпаній з вантажних перевезень

1. Здійснювати маркетингові дослідження потреб в перевезеннях, які повинні гарантувати найвищі світові досягнення до моменту надання послуги споживачу.

2. Здійснювати моніторинг підприємств в розрізі окремих сегментів ринку або галузі в цілому, оцінювати результати їх діяльності, рівень їх конкурентоспроможності та стан конкурентного потенціалу.

3. Здійснювати оцінку власних можливостей.

4. Прогнозувати шляхи подальшого розвитку цих сегментів або всієї галузі.

5. Сприяти покращенню матеріально-технічної бази, яка б сприяла підвищенню якості надання послуг авіаперевезень, інноваційному розвитку виробництва як бази для нарощування конкурентного потенціалу.

6. Здійснювати економічне використання матеріально-технічних засобів і паливно-енергетичних ресурсів і сприяти ефективному використанню повітряних суден та інших фондів цивільної авіації, ефективному здійсненню трудової та управлінської діяльності.

7. Орієнтувати діяльність на забезпечення задоволеності споживачів високою якістю послуги, збереження контингенту клієнтів, а також залучення і стимулювання нових замовників послуг.

8. Сприяти впровадженню TQM для забезпечення якості і безпеки вантажних авіаперевезень.

9. Орієнтувати всю діяльність підприємства на постійне підвищення рівня конкурентоспроможності авіакомпаній і самих перевезень.

Процес управління конкурентоспроможністю являє собою реалізацію функцій управління з метою отримання конкурентних переваг і нарощування конкурентного потенціалу.

Як вже було зазначено в першому розділі, процес, як і його етапи, є сукупністю взаємодій у просторі і часі ресурсів (устаткування, матеріали, кадри, наукове забезпечення, тобто методи, стандарти й ін.) та трудової й управлінської діяльності, в результаті чого створюється продукція. Оскільки вище перераховані елементи взаємодії (ресурси, трудова та управлінська діяльність) по суті становлять конкурентний потенціал, який згодом має перетворитися на конкурентні переваги, тоді можна стверджувати, що процес формування конкурентоспроможності підприємства складається з двох взаємопов'язаних процесів – реалізації і нарощування конкурентоспроможного потенціалу.

Процес реалізації конкурентоспроможного потенціалу являє собою створення конкурентних переваг підприємства внаслідок взаємодії у просторі і часі можливостей, ресурсів, трудової та управлінської діяльності.

Процес нарощування конкурентоспроможного потенціалу – це покращення (оптимізація) нових можливостей та ресурсів підприємства, що уможливило досягнення ним нових конкурентних переваг, з метою забезпечення належного рівня конкурентоспроможності.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств має забезпечувати зовнішні зв'язки останніх і створювати відповідні внутрішні умови формування конкурентних переваг, шляхом реалізації функцій управління за допомогою максимально гнучкого й ефективного використання всіх наявних інструментів, ресурсів, науково-технічного потенціалу, інноваційної діяльності та підприємницької ініціативи. Зовнішнє середовище, в свою чергу, повинно сприяти нормальному здійсненню процесів в системі. Судження про «вхід» – «вихід» підприємства повинні базуватися на ретельних оцінках конкурентного маркетингового середовища, а також внутрішнього конкурентного потенціалу підприємств, який надалі має сприяти формуванню подальших конкурентних переваг.

Механізм повинен забезпечувати своєчасність реакції підприємства на зміни в конкурентному маркетинговому середовищі за допомогою системи його стратегічного моніторингу, яка здійснює розгляд проблем і аналіз факторів, пов'язаних із зовнішнім стратегічним аудитом конкурентного маркетингового середовища і внутрішнім стратегічним аудитом конкурентного потенціалу підприємств, які в цілому являють собою конкурентний маркетинговий ситуаційний аналіз – конкурентний SWOT – аналіз.

SWOT – аналіз є найважливішим елементом у дослідженні конкурентоспроможності підприємств, оскільки дає змогу не лише визначити стратегічну конкурентну позицію підприємства у конкурентному маркетинговому середовищі, а й виявити привабливість ринку, дозволяє з'ясувати для підприємства можливості і перспективи виходу на ті чи інші ринки і зробити правильний у стратегічному відношенні вибір.

Отже, наступним стратегічним рішенням, яке приймається підприємством є аналіз потреб і визначення ринку, на якому воно зможе вести конкурентну боротьбу, що здійснюється шляхом його сегментації. Авіакомпанії можуть звернутися до всього ринку, пропонуючи йому весь комплекс транспортних послуг, в тому разі і пасажирські перевезення, або сфокусувати свої зусилля на одному або декількох специфічних сегментах у межах свого базового ринку – ринку вантажних перевезень. В процесі прийняття такого роду управлінських рішень спеціалісти повинні використовувати інформацію про ринок з урахуванням його структури та еластичності попиту і пропозиції, а також враховувати зміни, які постійно трапляються у поведінці конкурентів та замовників послуг. В рамках стратегічної сегментації здійснюється функціональна спеціалізація вантажних авіаперевезень з подальшою орієнтацією на певні групи вантажів.

Надалі підприємство здійснює маркетинговий пошук замовників і постачальників, стимулювання постійних замовників вантажоперевезень, внаслідок чого відбувається розвиток стратегічних зон господарювання.

Сьогодні важливим питанням постає організація партнерських стосунків. Інтеграція, яка все більше розповсюджується в усьому світі, сприяє створенню нових конкурентних переваг за рахунок утворення нових

науково-дослідних баз, нових інформаційних технологій, складного обладнання тощо.

В сучасних умовах зростає увага до процесів аутсорсингу та інсорсингу як засобів підвищення ефективності діяльності підприємств. Аутсорсинг представляє собою метод оптимізації організаційно-виробничої структури підприємства, при якому здійснюється передача на контрактній основі одним підприємством іншому низки своїх функцій. Передача функцій здійснюється за умови, що підприємство-партнер (аутсорсер) виконує їх якісніше, швидше і за меншою ціною в порівнянні з власними витратами.

Вагоме значення має стимулювання інноваційної діяльності вантажоперевізників. В більшості випадків для кожного конкретного вантажу через його унікальні масово-габаритні характеристики розроблюється індивідуальна технологія робіт, проектується і виготовлюється індивідуальне додаткове обладнання, оскільки кожне таке перевезення – це самостійна задача, вирішення якої потребує свого ноу-хау і інженерного супроводу, використання різних методів і засобів. Не менш важливим є стимулювання конструкторсько-технологічної діяльності замовників, шляхом здійснення впливу транспортних можливостей перевізників великогабаритних вантажів на конструкторські рішення, авіакомпанії повинні забезпечити високий рівень інформаційного, консультаційно-аналітичного обслуговування, а також якісну експлуатацію повітряних і наземних засобів. Забезпечення якості і безпеки вантажних авіаперевезень потребує впровадження TQM. Заходи, спрямовані на підвищення якості процесу в системі, і, як наслідок, конкурентоспроможності, повинні бути націлені на удосконалення технології, організації надання послуг, підвищення рівня автоматизації шляхом оптимізації використання виробничої бази вантажних авіаперевезень і створювати нові умови формування конкурентних переваг підприємства.

Внаслідок виконання функцій управління відбуваються процеси перетворення в конкурентні переваги конкурентоспроможного потенціалу, знову його нарощування, і подальше створення нових конкурентних переваг, що являє собою неперервний процес формування або забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Висновки і напрямки подальших досліджень.** Механізм забезпечення конкурентоспроможності послуг авіакомпанії на ринку вантажних перевезень в кінцевому рахунку має забезпечувати ефективність її функціонування у довгостроковій перспективі. Будь-які рішення стосовно запровадження і функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності слід приймати з позицій їх наукового обґрунтування. Отже подальше дослідження потребує здійснення оцінки ефективності функціонування цього механізму.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Щелкунов В. І., Різниченко О. В., Паламарчук В. А. Економічний механізм регулювання діяльності та розвитку виробничого потенціалу підприємств України. [Текст] – К., Наук. Думка, 2003. – 188с.